

# CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT: TRA GESTIONE DELLA CONTINGENZA E SPINTA ALL'INNOVAZIONE

C. Carella
R. Gilardi
E. La Monica
A. Nava
M. Ortolani
M. Pernigotti
M. Calogero

## HANNO PARTECIPATO AL FORUM

<b>Carmine Carella</b>	<i>Amministratore Delegato - Cobra Automotive Technologies</i>
<b>Roberto Gilardi</b>	<i>Managing Director A2A Energia</i>
<b>Ennio La Monica</b>	<i>Vicedirettore Generale Banca Carige</i>
<b>Antonio Nava</b>	<i>Responsabile Controllo di Gestione ASL Lodi</i>
<b>Marco Ortolani</b>	<i>Financial Planning &amp; Controlling Manager Beiersdorf</i>
<b>Massimo Pernigotti</b>	<i>Chief Information Officer Edison</i>
<b>Massimiliano Calogero</b>	<i>Manager KPMG Advisory (moderatore)</i>

## A CURA DI

**Anna Pistoni** nome.cognome@email.it

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E GESTIONE DELLE PERFORMANCE AZIENDALI – CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM – È UNO STRUMENTO MANAGERIALE LA CUI RILEVANZA È ORMAI AMPIAMENTE RICONOSCIUTA, IN AMBITO SIA ACCADEMICO SIA MANAGERIALE, AI FINI DELLA TRADUZIONE OPERATIVA DELLA STRATEGIA AZIENDALE E DELLA CREAZIONE DI VALORE PER L'IMPRESA.

PIÙ DI QUINDICI ANNI SONO ORMAI TRASCORSI DA QUANDO ROBERT KAPLAN E DAVID NORTON HANNO SCRITTO IL LORO PRIMO ARTICOLO SULLA BALANCED SCORECARD APPARSO SU *HARVARD BUSINESS REVIEW*, E DA ALLORA IL TEMA

della misurazione e della conseguente gestione delle performance ha iniziato ad acquisire vigore e importanza all'interno della strumentazione manageriale. Mentre, infatti, come sostengono i due autori, gli obiettivi strategici e le mappe strategiche rappresentano mediante le parole e le figure i traguardi dell'organizzazione per il breve e il lungo periodo, un sistema di misure coerente con la strategia costituisce uno stimolo importante per l'attuazione della strategia stessa, poiché influenza le decisioni e i comportamenti dei diversi operatori aziendali.

Sulla scorta di queste considerazioni, in questi ultimi tempi si è rilevato come i tradizionali sistemi di misurazione delle performance necessitassero di un profondo ripensamento, finalizzato in particolare al recupero della valenza strategica che gli stessi sistemi sembrava avessero perso progressivamente nel tempo.

Da un lato, l'identificazione di un nuovo ruolo e di nuovi criteri di progettazione dei sistemi di misure, che in un primo momento si è indirizzata verso la ricerca di una

migliore capacità di rappresentazione delle dinamiche gestionali nell'ambito dei tradizionali sistemi di misurazione economico-finanziaria, più recentemente si è tradotta nel tentativo di integrare le misure monetarie con indicatori di tipo fisico-tecnico in grado di consentire una lettura bilanciata delle dinamiche aziendali e di verificarne la coerenza con le strategie perseguite. Dall'altro lato, l'attività di misurazione e gestione delle performance vede sempre più il coinvolgimento diretto di tutte le aree di attività aziendali, con l'intento di raggiungere, mediante la condivisione delle logiche di valutazione, l'allineamento dell'intera organizzazione verso l'implementazione delle opzioni strategiche definite dal vertice.

Partendo da tali premesse la tavola rotonda è stata un'occasione di dibattito e di confronto sul ruolo che i sistemi di CPM possono svolgere nel supportare l'impresa, sia nella gestione della situazione corrente sia per stimolare i processi di sviluppo e innovazione su cui si fonda il successo di lungo periodo.

**CALOGERO** Nelle vostre aziende, che rappresentano attori operanti in contesti competitivi e istituzionali assai variegati, quali sono gli elementi portanti del sistema di Corporate Performance Management (CPM) e qual è il ruolo ad esso assegnato?

**CARELLA** Vorrei anzitutto sottolineare il ruolo che i sistemi di CPM possono avere nel facilitare l'apprendimento strategico. Oggi viviamo in contesti in cui il percorso volto alla definizione degli obiettivi di medio termine, alla loro declinazione operativa in piani realizzativi nonché alla misurazione del grado di realizzazione di questi piani spesso richiede di costruire all'interno dell'azienda una grande capacità di apprendimento proprio quando, come nel caso nostro, le sfide in cui si vive sono quelle della globalizzazione. A noi è richiesto di creare modelli di business e stili organizzativi differenti a seconda del contesto geografico e culturale in cui operiamo. L'uso della Balanced Scorecard, bilanciando le prospettive finanziaria e dei processi – che sono ritenute le più rilevanti dal management – con quella dell'apprendimento e crescita e del cliente, contribuisce notevolmente a generare commitment e condivisione sugli intenti strategici aziendali.[1]

Sicuramente, nel nostro caso la complessità di pensiero strategico ha spinto l'introduzione e l'uso della Balanced

Scorecard più come strumento di condivisione che di misurazione analitica.

La misura delle prestazioni e delle attività è fondamentale per animare il miglioramento continuo delle attività. Però, la Balanced Scorecard è stata introdotta più in relazione alla necessità e alla volontà di favorire un allineamento sul pensiero strategico che per il miglioramento della gestione. Credo che ciò dipenda dalla nostra storia: quella di un'azienda in tumultuosa evoluzione, dove il caos è quotidiano e l'ordine dura ben poco. La complessità della nostra azienda è cresciuta non tanto per l'au-

**L'uso della Balanced Scorecard contribuisce notevolmente a generare condivisione sugli intenti strategici aziendali**

mento delle dimensioni quanto piuttosto per l'eterogeneità delle cose che facciamo e la loro variabilità. Io ho cercato di progettare la Balanced Scorecard inserendovi indicatori chiave di prestazione e di risorse, senza puntare poi alla ricostruzione analitica di ogni indicatore. L'ho introdotta più con l'intento di favorire l'apprendimento strategico e organizzativo del management rispetto alla vision e alla mission aziendale e non tanto per monitorare l'esecuzione puntuale dei processi. Da noi, quindi, l'applicazione della Balanced Scorecard può essere considerata molto peculiare, e soddisfa esigenze diverse rispetto a quelle che possono guidare altre imprese. Ora stiamo facendo un investimento importante di integrazione del nostro sistema informativo che utilizza SAP proprio per garantirci, in generale, una migliore integrazione tra le varie unità operative sparse nel mondo. Dobbiamo poi lavorare ancora sulla Balanced Scorecard per favorirne un miglior collegamento con la gestione operativa.

**NAVA** Prima di rispondere alla domanda vorrei puntualizzare alcuni elementi specifici che caratterizzano il mondo della sanità pubblica in cui opero. In letteratura le aziende sanitarie vengono definite organizzazioni professionali ad alta complessità. L'aspetto che determina tale complessità è la presenza di un gran numero di professionisti con ampia autonomia professionale e gestionale. Il professionista sanitario responsabile di un dipartimento o di un centro di responsabilità ha una forte autonomia nel decidere quali sono le strategie di gestione del proprio servizio e i percorsi diagnostici e terapeutici da applicare per il trattamento delle varie patologie. Difficilmente tale autonomia può essere imbrigliata da sistemi di gestione senza una forte e convinto coinvolgimento del professionista. Un secondo aspetto da considerare è che le aziende sanitarie pubbliche operano in assenza di mercato: noi non abbiamo come riferimento il mercato. Inoltre, le aziende sanitarie non hanno possibilità di un'espansione illimitata. Si pensi al fatto che in tutte le regioni ormai il bilancio delle aziende sanitarie – i valori di bilancio, cioè quanto le aziende possano produrre in termini monetari – è determinato dalla Regione. Ogni azienda sanitaria pubblica agisce all'interno di un sistema di holding che fa capo alla Regione, che definisce i vincoli di spesa e i tetti di produzione. Ciò significa che l'espansione dell'attività dell'azienda è comunque vincolata. Per cui il successo di queste aziende non è determinato dal mercato, dalla capacità di espandersi, da nuovi prodotti o dal proprio livello competitivo, ma

dalla capacità di essere, rispetto al proprio territorio, una qualificata struttura sanitaria capace di rispondere agli interessi e alle aspettative della popolazione e degli stakeholder di riferimento e, nello stesso tempo, essere efficiente nell'utilizzo delle risorse disponibili. Quindi il CPM si configura come uno strumento di governo di queste organizzazioni complesse che, di fatto, corrisponde, pur con le molteplici varianti che ogni azienda introduce e sviluppa, al sistema di budget (BDG). Il processo BDG in sanità si prefigge l'obiettivo di creare un sistema gestionale che coinvolga e responsabilizzi in particolar modo i professionisti sanitari. Il BDG, in quanto sistema di programmazione e controllo, realizza, misura e rappresenta le relazioni fra strategia, obiettivi operativi e risorse. All'interno di un'azienda sanitaria la determinazione della strategia non è cosa semplice; infatti, proprio per gli elementi sopra citati, essa dipende dalle caratteristiche dei professionisti, dalle loro aspettative professionali e dalle capacità tecniche presenti. Si tratta di cogliere questi elementi all'interno dei vari soggetti che operano nei punti chiave dell'azienda, capire qual è la loro proiezione strategica nel medio e nel lungo periodo e quindi definire la strategia possibile dell'azienda. La declinazione di una strategia all'interno di queste realtà è un passo importante, in quanto consente di dare risposte alle aspettative di ciascuno, di definire le "regole del gioco", quindi limitare lo sviluppo di attività che possono essere in antagonismo con la strategia attesa dalla direzione generale e, in ultima analisi, definire obiettivi operativi coerenti con la strategia individuata. Dopo questo primo passaggio diventa fondamentale predisporre un set di strumenti di misurazione delle performance attese. La sanità è ricca di strumenti di misurazione, di indicatori di efficienza, di efficacia, di qualità che vengono utilizzati all'interno del sistema di budget per definire gli obiettivi operativi e per responsabilizzare tutti rispetto al loro raggiungimento. In questo contesto, il ruolo del controller consiste nello sviluppare un sistema informativo che consenta al professionista di leggere e rappresentare il processo organizzativo e produttivo che sta svolgendo all'interno del reparto per coglierne le variabili critiche e capire quali sono le possibilità di azione per poterle governare. Il controller, attraverso il sistema informativo, deve costantemente operare per coinvolgere, motivare, responsabilizzare i professionisti affinché riscontrino che il sistema CPM è un utile strumento per svolgere meglio la loro attività e per ottenere risultati migliori. Nell'ultimo decennio le aziende sanitarie hanno

## Le aziende sanitarie pubbliche hanno effettuato importanti investimenti nei sistemi informativi

fatto notevoli progressi: si sono gradualmente sviluppati e diffusi questi strumenti di misura, e sempre più forte è la richiesta dei professionisti sanitari di affinarli, di migliorarli, di entrare sempre più nello specifico. Le aziende sanitarie hanno effettuato importanti investimenti nei sistemi informativi, e ciò ha consentito il passaggio da strumenti semplici di rilevazione quantitativa e di gestione dei flussi informativi a strumenti tecnologicamente più evoluti con la possibilità di effettuare, anche da parte di operatori non specialisti, analisi complesse, e di veicolare e condividere le informazioni in modo tempestivo. Questo ritengo sia il significato del CPM all'interno delle aziende sanitarie pubbliche.

**ORTOLANI** Beiersdorf, grazie ai propri brand leader di mercato (Nivea, Labello, Eucerin e Hansaplast), è un'azienda che opera nel settore Fast Moving Consumer Goods, e come conseguenza l'obiettivo di tutte le persone che lavorano in azienda, dal commerciale al marketing, ma anche al finance, è applicare quotidianamente e in modo molto veloce la strategia alle proprie azioni e decisioni. Questo per noi si traduce in un risultato finale: il successo dell'azienda in termini di soddisfazione dei consumatori (misurabile attraverso la quota di mercato) e di performance finanziaria richiesta dai nostri stakeholder.

È una sfida per chi lavora nel punto vendita, per chi fa la strategia di marketing, ma anche per chi gestisce i numeri, e consiste nel fare in modo che giorno per giorno ci si assicuri che a fine anno entrambi gli obiettivi siano raggiunti aiutando a gestire le risorse correlate nel modo più efficiente possibile.

Il momento storico nel quale sono entrato in azienda, qualche anno fa, è coinciso con una forte spinta alla rivisitazione dei meccanismi di programmazione e controllo in quanto il Gruppo Beiersdorf stava avviando un pro-

cesso di implementazione di una nuova strategia globale focalizzata, in particolare, sulla ricerca di maggiore profittabilità. Trovandosi a competere con multinazionali di successo e molto spesso forti di economie di scala superiori, il gap da colmare era molto elevato.

Quello che si è fatto a livello mondiale è stato appunto declinare i macro obiettivi di successo competitivo ed economico-finanziario in un set di precise linee guida da seguire in ogni area aziendale. Alla funzione Finance venne quindi demandata la chiara responsabilità di guidare il cambiamento assicurando che i piani aziendali permettessero di raggiungere l'obiettivo finale.

Nel caso italiano questo era ancora più impellente in quanto la filiale storicamente aveva livelli di profittabilità inferiori alla media del gruppo, correlati a importanti investimenti per costruire i brand di successo che oggi abbiamo la fortuna di gestire. L'input strategico che ci fu dato, quindi, era quello di aumentare la redditività senza, nel contempo, deteriorare la situazione competitiva (investendo quindi minori risorse, ma in maniera più efficiente per guadagnare quota di mercato).

Al gruppo manageriale italiano venne affidato il compito di trovare soluzioni innovative per gestire in maniera più efficiente il classico trade-off tra risorse da investire e risultati economico-finanziari della filiale, spesso assumendo il ruolo di "pilot country" nei singoli progetti gestiti in quanto la filiale, per dimensioni (è il secondo paese nel ranking interno dopo la casa madre) e complessità ha avuto l'opportunità, attraverso gli sforzi compiuti localmente, di contribuire anche al processo di cambiamento generale a livello di gruppo.

Spesso ritorno sul concetto di trade-off perché è chiaro che, in ottica di breve periodo, i profitti possono essere ritrovati attraverso semplici tagli di budget, che possono però compromettere l'efficacia competitiva nel medio-lungo termine; nel nostro caso si è cercato, invece, non solo di salvaguardare, ma addirittura di incrementare questo concetto fondamentale di brand equity.

Le numerose sessioni multifunzionali – cui parteciparono l'area Finance, il Trade Marketing, il Marketing, le Vendite – condotte con l'intento di analizzare le varie aree gestionali e trovare spazi di miglioramento, avevano messo in luce che la struttura dell'azienda – i costi fissi – la logistica, e tutto ciò che può essere catturato e gestito mediante l'analisi dei costi era già in una situazione ottima. Ci trovavamo quindi in un'azienda snella, efficiente, ben organizzata, con ottimi rapporti con fornitori e clienti, per cui tecniche spicciole di Cost Management non sembravano

poter produrre risultati ambiziosi; mentre l'area su cui si sarebbe potuto intervenire, ma anche la più difficile da toccare, era quella degli investimenti di marketing.

Tuttavia, essendo l'area dei costi di marketing tipicamente discrezionale e demandata alla gestione dei reparti commerciali, non è nemmeno così scontato trovare modelli di analisi che rappresentino il livello di efficienza delle risorse investite e dei meccanismi di pianificazione che aiutino a confrontarsi con gli altri reparti nella definizione delle risorse effettivamente necessarie.

Partendo da questa esigenza, insieme ai colleghi dei dipartimenti commerciali e con la chiara sponsorship della Direzione Generale, abbiamo iniziato un progetto di misurazione e valutazione della redditività degli investimenti e delle attività di marketing.

Abbiamo anzitutto individuato tre aree di analisi ben definite rispetto al tipo di risorse investite, distinguendole in base al driver di spesa e alle accountability correlate: **1.** consumatori, cui sono destinati essenzialmente gli investimenti pubblicitari (Beiersdorf nella cosmetica è il primo spender in Italia); **2.** shopper, che non va confuso con il consumatore poiché è colui che acquista il prodotto e al quale sono dedicati gli investimenti di marketing nel punto vendita; **3.** trade partner, ossia i distributori dei nostri prodotti, ai quali sono dirette risorse economiche per far sì che il cliente trovi i nostri prodotti sugli scaffali e che questi vengano inclusi nelle attività promozionali.

Rispetto a queste tre aree abbiamo definito specifiche tecniche di analisi per evidenziare i livelli di efficienza correlati alle tre specifiche risorse e, in parallelo, strumenti dedicati di pianificazione e controllo per assicurare la possibilità di gestire le risorse in stretta relazione con gli obiettivi aziendali.

**L'obiettivo di tutte le persone che lavorano in azienda è applicare quotidianamente la strategia alle proprie azioni e decisioni**

Con riferimento agli investimenti pubblicitari/di comunicazione indirizzati ai consumatori, abbiamo sostanzialmente messo in rapporto il costo di tutti questi mezzi con il numero dei contatti generati. Attraverso questa tecnica è stato possibile mappare i diversi strumenti utilizzati per la comunicazione (televisione, radio, affissioni) creando dei benchmark relativi tra di essi al fine di evidenziare un chiaro ranking misurabile in termini economici (il costo per singolo contatto). Andando a costruire dei budget su questa misura, il costo per contatto, abbiamo cercato anzitutto di capire il livello di "produttività" delle diverse categorie di investimenti di marketing alla ricerca di best practices, confutando a volte le sensazioni dei decisori del dipartimento di Marketing, ma d'altro canto fornendo loro un utile supporto decisionale. Come conseguenza di queste analisi si è aperta la possibilità di spostare risorse economiche da alcune aree di investimento ad altre generando una riduzione in valore assoluto dei costi, senza tuttavia compromettere il numero complessivo dei contatti e quindi la resa comunicativa.

Con specifico riguardo alla categoria dello shopper, rispetto al quale l'investimento di marketing è consistente, abbiamo anzitutto catalogato e analizzato le attività che il reparto commerciale solitamente mette in atto per la conquista del successo nel punto vendita (per esempio distinguendo tra attività di visibilità rispetto alle promozioni di prezzo/convenienza) e introdotto la valutazione della redditività di tali investimenti, misurata attraverso il ROI, calcolato come rapporto tra profitto generato dall'attività e impiego di risorse correlate. Queste analisi sono state quindi utilizzate per la "microgestione" delle singole attività promozionali analizzate ma anche, con un più ampio respiro, in un'ottica di indirizzo della politica commerciale verso l'implementazione di più moderne ed efficienti attività di trade marketing che, nate con l'obiettivo primario di generare eccellenza espositiva nel punto di vendita, rispondessero anche a ben precisi requisiti di efficienza economica.

Con riferimento all'area dei trade partner, nel nostro paese, particolarmente difficile da gestire data la frammentazione e la disomogeneità dei soggetti, l'obiettivo per cui si investono ingenti risorse è correlato al miglioramento della presenza dei prodotti nel punto di vendita e si può misurare mettendo in relazione l'ammontare delle risorse promozionali indirizzate al distributore con la quantità e la visibilità dei prodotti sugli scaffali e negli eventi promozionali.

Per capire i driver di costo ed efficienza si è trattato quin-

di di analizzare e misurare dati non economici: i centimetri di spazio che ogni singolo shampoo occupa, il numero di posizioni che abbiamo sugli scaffali e il numero di attività promozionali che ci vengono dedicate all'interno delle varie catene distributive. In termini pratici, si tratta di analizzare milioni di record relativi a migliaia di prodotti presenti in migliaia di punti di vendita, il tutto con cadenze al massimo trimestrali al fine di poter avere una fotografia realistica della situazione; in altre parole, una mole di dati enorme e non gestibile attraverso i tradizionali sistemi di contabilità manageriale.

L'analisi svolta in stretta cooperazione con il reparto Trade Marketing ha riguardato, quindi, la ricerca di relazioni tra le risorse allocate in sede di budget per "natura" (spese per materiali, per spazi espositivi, per inserimento di nuovi prodotti ecc.) con il risultato finale rappresentato dal miglioramento di questi parametri non economico-finanziari meglio espressivi del successo nel punto di vendita.

Attraverso questo percorso analitico si è quindi modificato il processo di budgeting definendo precisi target per l'impiego delle risorse e con specifiche responsabilità esecutive nel reparto Vendite; il tutto culminato nella rivisitazione dei sistemi di incentivazione della forza vendita con l'intento di affiancare obiettivi di profittabilità e di efficienza su questi parametri ai canonici target di fatturato.

**GILARDI** A2A, nata abbastanza di recente dalla fusione di AEM di Milano con ASM di Brescia, è un gruppo ormai piuttosto grosso che opera principalmente in quattro aree d'affari: energia elettrica e gas, mercati ormai liberalizzati in cui la vendita è indirizzata sia ai clienti finali sia a intermediari vari e alla borsa elettrica; area ambiente, quindi gestione rifiuti dalla raccolta fino ai termovalorizzatori, alla produzione di energia; poi il teleriscaldamento, un business che sta diventando sempre più importante; e ancora l'area legata all'energia, che è quella del trasporto e della distribuzione dell'energia in alcune aree storiche dalle quali il gruppo parte e nasce. Siamo quindi un gruppo articolato, con diversi obiettivi nelle diverse aree, e quindi i sistemi di CPM – o meglio, il sistema di CPM, che abbiamo appena rinnovato nelle accezioni che sono state appena riportate – è stato predisposto anche per rispondere a questa grande varietà che caratterizza il gruppo.

La nostra esperienza sul sistema di CPM ritengo sia alquanto peculiare. Da un lato, infatti, ciascun livello organizzativo e ciascun operatore aziendale ha obiettivi sia di

efficacia sia di efficienza: per esempio, l'area Commerciale ha prevalentemente obiettivi di efficacia, legati ai risultati delle campagne di vendita, mentre l'area Sistemi Informativi, e con riferimento all'implementazione di progetti IT, assume obiettivi di efficienza di lungo periodo poiché l'applicazione di nuove tecnologie informatiche permette spesso di risparmiare denaro.

Quelli citati sono tutti obiettivi misurabili: ciascuna funzione avrà un diverso set di obiettivi selezionati e rilevanti (in genere vanno da due a quattro). Accanto a questi, però, da qualche anno abbiamo introdotto altri target di performance, non necessariamente collegati con le strategie, come nel caso degli obiettivi di efficacia e di efficienza, ma allineati con i valori aziendali fondamentali che abbiamo identificato. In realtà non vi sono propriamente obiettivi legati ai valori, piuttosto obiettivi collegati alle competenze, le quali dipendono dal sistema dei valori aziendali. Per esempio, per noi la forza del team è valore da condividere, da coltivare. Un aspetto che riteniamo critico, con riguardo a tale valore, è la capacità di ascolto, che viene ovviamente perseguita e, quindi, da un certo punto di vista, anche premiata. Evidentemente, misurare per ciascuno di noi la capacità di ascolto è un po' più difficile che misurare i chilowattora di energia venduti oppure i ricavi; però, attraverso giudizi anche qualitativi, cerchiamo di presidiare tale aspetto.

Mentre, da un lato, capisco che può non essere completamente condivisibile l'idea che qualcuno ci premi per inseguire dei valori (anche se aziendali), dall'altro, forse, in termini di rilevanza, prima ancora della strategia vi sono i valori aziendali. E se, da una parte, i sistemi di CPM devono portarci all'allineamento e all'uniformità nell'applicare le linee guida o le strategie definite dai vertici aziendali, dall'altra è sicuro che, se manca un patrimonio di valori solido e condiviso, questo obiettivo è veramente molto difficile da raggiungere. Quindi, sono d'accordo con quanto si diceva prima: più che inseguire il KPI (Key Performance Indicator) singolo, è importante cercare di far convergere l'azienda su poche cose condivise. Ritornando al gioco di squadra, se metà dell'azienda pensa che il lavoro in team sia un valore e l'altra metà ritiene invece che sia importante la competizione interna, il risultato è che probabilmente questo dualismo ostacolerà il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'impresa. Anche l'innovazione per noi è un valore. Vi sono alcuni comportamenti che probabilmente favoriscono l'innovazione. Personalmente, ritengo che un sistema di CPM, il quale assolutamente non favorisce l'invenzione, possa

**Se per innovazione si intende implementazione delle invenzioni, probabilmente avere sistemi di IT snelli ed efficaci è già una grossa innovazione**

stimolarne la realizzazione concreta, e quindi l'innovazione. Bisogna stare molto attenti a non confondere la generazione di nuove idee con la loro traduzione operativa: se voglio usare un sistema di CPM per indurre qualcuno in azienda a inventare i post-it, il tentativo con molta probabilità si rivelerà fallimentare, mentre se il post-it è stato inventato e vi è l'esigenza di farlo diventare un prodotto di consumo, allora il CPM diventa uno strumento fondamentale. Quindi, se per innovazione si intende implementazione delle invenzioni, probabilmente avere sistemi di IT snelli ed efficaci è già una grossa innovazione. Negli ultimi dieci anni la nostra azienda ha sperimentato un processo di crescita spaventoso: ha decuplicato il fatturato, opera in quattro aree di business, ha avuto una crescita interna ed esterna considerevole. Quindi, senza contare l'impatto esogeno sui processi operativi aziendali di una media di seicento delibere all'anno dell'autorità dell'energia elettrica e quasi altrettante per il gas, il desiderio di entrare in segmenti diversi, o di fare del trading con piattaforme nuove provoca continue esigenze di cambiamento dei sistemi informativi. Tutto questo per dire che, a volte, l'innovazione non necessariamente implica il fare cose strepitose, ma più semplicemente significa riuscire a implementare sistemi esistenti. Il CPM a supporto dell'innovazione deve essere utilizzato come bussola ed è molto efficace per spingere nella direzione di realizzare qualcosa di molto importante per l'azienda. Quindi, ancora una volta, bisogna sposare il metodo ma stare attenti a non farlo diventare la soluzione di tutti i problemi di management, altrimenti ritengo possa essere eccessivamente oneroso mantenerlo vivo e assolutamente inutile il risultato.

**LA MONICA** Negli ultimi vent'anni Banca Carige è passata da una struttura di fatto provinciale, con circa 130 sportelli, agli attuali 643 sparsi su tutto il territorio nazionale, cui si affiancano oltre 320 agenzie assicurative in tutte le regioni italiane. Tale evoluzione strategica e organizzativa ha necessariamente avuto impatti sul sistema di CPM, il quale ha dovuto adattarsi ai cambiamenti sia di territori serviti, sia di segmenti di clientela cui ci si è rivolti, sia di culture diverse che sono entrate nella banca a seguito delle operazioni di acquisizione e delle nuove aperture di sportelli. A ciò si associa l'ampliamento del sistema di offerta, con il passaggio dai servizi tipici di una banca tradizionale alla formula del conglomerato finanziario, che copre in misura significativa anche l'area assicurativa. Le prime riflessioni che vorrei proporre riguardano alcuni aspetti di carattere strutturale dei CPM e altri che invece sono legati alla contingenza, ossia alla crisi economico-finanziaria in atto e che da più parti viene imputata proprio ai comportamenti delle banche. Ciò che emerge da tali riflessioni è che ci sono, secondo me, aspetti del CPM che sono comunque validi, indipendentemente dalla contingenza che stiamo vivendo, e altri che, invece, meritano di essere approfonditi in relazione allo specifico momento storico in cui ci troviamo.

Vorrei anzitutto concentrarmi sugli aspetti strutturali dei sistemi di CPM. Per sintetizzare al massimo, ritengo che il CPM sia un nome nuovo dato a cose "vecchie" o comunque "antiche", come un sistema di guida che indirizzi ai risultati per uno sviluppo duraturo e sostenibile dell'impresa: in altri termini, un sistema di pianificazione e controllo, ciò di cui mi occupo da ormai più di venticinque anni. Parlo di risultati non a caso, perché all'interno della declinazione del CPM in termini di indicatori, troviamo indicatori di risultato, indicatori che orientano i risultati, quelli che vengono chiamati driver ecc. Però mi ha molto colpito una recentissima ricerca in cui veniva richiesto ai manager in che cosa consistesse la loro attività e solo il 20% parlava di risultati. L'80% parlava di quanto lavora, di quanto tempo sta in azienda, di quante cose ha da fare. In realtà, quindi, non è poi così scontato che il risultato sia nella testa delle persone, neppure di quelle che dovrebbero dirigere le imprese. Questa è la principale ragione per cui ritengo così importante attivare in azienda un sistema di guida, di coordinamento degli sforzi, di indirizzo e di monitoraggio attraverso misure. Si tratta senza dubbio di un sistema, e come tale mette assieme aspetti di natura strutturale (quali indicatori utilizzare, quali metriche mettere insie-

me ecc.) ma anche di processo; è quindi altrettanto importante l'individuazione chiara dei ruoli, delle modalità di definizione e assegnazione degli obiettivi, dei flussi di comunicazione che ci devono essere tra i vari soggetti che partecipano al processo e così via.

Ed è, come dicevo prima, "vecchio" nel senso positivo di saggezza delle cose, perché sono convinto che, anche parlando di CPM, restino fondamentali due pilastri alla base dei sistemi di pianificazione e controllo. Anzitutto il paradigma ambiente-strategia-struttura-performance: questo è un caposaldo sempre valido allorquando si procede all'analisi dei fatti, sia preventiva sia consuntiva. In quest'ultimo anno ho provato a verificare se tale paradigma mantenga la sua utilità anche in questa situazione di crisi. Quello che ho riscontrato è che, se andiamo a misurare i risultati e a vedere chi è sin qui sopravvissuto, constatiamo che si tratta di soggetti che sono riusciti a formulare un quadro chiaro dell'ambiente nei suoi principali aspetti socio-politici, tecnologici, normativi e competitivi; hanno saputo definire e realizzare strategie in grado di cogliere i "cambiamenti dell'ambiente", e hanno predisposto strutture organizzative che si sono adeguate alle nuove strategie per fronteggiare i cambiamenti ambientali. Qui mi riferisco, *in primis*, al settore finanziario, ma sono convinto che i riscontri ottenuti valgano anche per le imprese operanti in altri settori. Le aziende che sono riuscite a raggiungere questa coerenza di fondo tra ambiente, strategia, struttura e performance sono anche quelle che, oltre a sopravvivere, hanno la possibilità di migliorare il proprio posizionamento di mercato. Chi, in qualche modo, si è disallineato in uno di questi rapporti ha incontrato serie difficoltà e non di rado è fallito.

Il secondo pilastro riguarda quelle che ho sempre pensato essere le regole d'oro relative ai sistemi di pianificazione e controllo, e quindi anche ai CPM; tra queste vorrei innanzitutto ricordare l'importanza che va attribuita agli aspetti di carattere comportamentale, i quali devono affiancare gli aspetti tecnico-metodologici senza che questi ultimi prendano il sopravvento. Nel campo bancario l'esempio più recente è lo sviluppo dei sistemi di Risk Management, dove l'elemento tecnico-statistico di misurazione ha preso il sopravvento rispetto all'impatto sui comportamenti degli individui; è quest'ultimo che deve essere alla base di tutto, perché ciò che stiamo facendo è orientare e guidare i comportamenti degli individui. Le misure devono essere strumenti per supportare i processi decisionali e le azioni conseguenti; diversamente, credo che siano destinate al fallimento.

Un'ulteriore regola riguarda l'orientamento che i sistemi di CPM devono avere verso il futuro, piuttosto che consentire la mera interpretazione del passato. I sistemi di CPM devono avere sempre un'ottica prospettica, devono riuscire ad aiutare il management e l'azienda nel suo complesso ad andare dove vuole che si vada.

Se la caratteristica anticipatoria dei sistemi di CPM è così importante, è lecito porsi la domanda sul perché, in generale, non siano stati in grado di prevedere e segnalare l'arrivo della crisi. A questo tema andrebbe dedicata un'analisi a sé stante e non è questa la sede: quello che mi sento di dire a caldo è che spesso anche i sistemi di CPM, così come i modelli di business, quelli organizzativi, di incentivazione ecc., seguono troppo le "mode" e finiscono per non differenziarsi nelle loro diagnosi e terapie e per non cogliere i cosiddetti segnali deboli.

La terza regola aurea attiene all'orizzonte temporale considerato e quindi alla necessità di affiancare una visione di medio-lungo periodo a quella di breve.

Occorre far sì che, anche se pochi, taluni indicatori (perché è chiaro che non è possibile formulare un piano a cinque anni a livello di minimo dettaglio) rappresentino gli obiettivi di medio-lungo periodo, non necessariamente economico-finanziari, i quali, anzi, possono enfatizzare esclusivamente il risultato di breve periodo. Un'ottica di lungo periodo richiede di considerare anche le variabili soft; quindi non soltanto i numeri, ma anche il tema dei valori a titolo esemplificativo.

Nell'utilizzo degli indicatori, poi, è importante scegliere quelli sintomatici, ma è altrettanto indispensabile analizzarne le determinanti. Per esempio, con riguardo all'indicatore quota di mercato, a me interessa molto sapere se riesco a raggiungerla perché ho più clienti (tasso di copertura), o clienti di dimensione più grande rispetto alla concorrenza (livello di selettività), o perché i miei clienti comprano più i miei prodotti rispetto ad altri (tasso di penetrazione). La quota di mercato è un indicatore di sintesi, ma occorre ricordare che, come nel caso della media, deve essere interpretato per riuscire a indirizzare effettivamente lo sforzo: se fare marketing intensivo, marketing estensivo oppure altre cose.

L'ultimo aspetto che vorrei evidenziare in tema di regole fondamentali sottostanti il sistema di CPM riguarda la coerenza: coerenza interna, ossia degli elementi che lo compongono, ed esterna, ossia rispetto agli altri sistemi gestionali presenti in azienda. È inutile che vengano effettuati investimenti importanti in IT per avere un sistema perfettamente informatizzato quando poi il compor-



**Le misure che sono state utilizzate in molte banche in questi ultimi anni guardavano prevalentemente al rendimento, sottovalutando il rischio**

tamento delle persone non è coerente e allineato. È inutile elaborare indicatori troppo sofisticati quando poi coloro che ne sono i destinatari non ne comprendono la logica. Rispetto alla coerenza esterna, il sistema di CPM deve essere allineato con gli altri sistemi gestionali quali le risorse umane, la formazione, il marketing ecc.

Il CPM è qualcosa che deve misurare gli obiettivi definiti dalla pianificazione strategica, quella che definisce i criteri di allocazione delle risorse scarse: il capitale, le persone, le competenze ecc. A valle esistono due grandi aree di misurazione da sottoporre a monitoraggio sistematico per verificare se effettivamente l'azienda si sta muovendo nella direzione giusta: le aree del rischio e del rendimento. Molto spesso si guarda solo all'area rendimento, il ritorno sugli investimenti, mentre scarsa o nulla attenzione viene riservata al rischio; oppure, al contrario, si guarda al rischio senza guardare al rendimento. Le misure che sono state utilizzate in molte banche in questi ultimi anni guardavano prevalentemente, se non esclusivamente, al rendimento, sottovalutando il rischio.

**PERNIGOTTI** Edison è una società che viene da lontano – nel 1897 diede la luce alla Scala di Milano – ma che negli ultimi sette-dieci anni ha cambiato radicalmente pelle trasformandosi da generation company, quale è stata per cento anni, in società diversificata, occupandosi di gas e di trading. Non è più una società B2B, ma anche B2C, essendo entrata nei mercati del microbusiness e del residenziale. Naturalmente, per questi motivi il sistema di CPM, le Balanced Scorecard, i KPI, sono un modo per competere in questi mercati e per imparare, per misurare le nostre prestazioni, proprio perché non si

migliora ciò che non si misura. E quindi, partendo da questo principio è fondamentale per noi capire cosa misurare e come farlo.

In primo luogo tornerei sicuramente al concetto di KPI e di misurazione dei KPI in ottica di miglioramento delle performance. È importante misurare ciò che facciamo, perché attraverso la misura di ciò che facciamo riusciamo a performare meglio, a capire il business, riusciamo sostanzialmente a lavorare meglio. Il KPI rappresenta ciò che il tempo è per chi corre i cento metri. Quindi, soltanto dalla consapevolezza di aver guadagnato un centesimo di secondo o un decimo di secondo l'atleta capisce che ha prodotto dei miglioramenti, che ha migliorato se stesso. Di qui l'importanza di progettare correttamente i KPI, in modo che siano coerenti con la strategia aziendale, poiché vi saranno dei KPI a livello di business e poi dei KPI di tutte quelle funzioni e dipartimenti che, in qualche modo, contribuiscono al raggiungimento dei risultati aziendali e degli obiettivi di business.

Nella mia funzione – Sistemi Informativi – abbiamo definito un cospicuo numero di KPI: siamo arrivati a mapparne anche 114, ma per noi sono importanti per migliorare le nostre performance, per capire a che punto siamo e dove possiamo lavorare.

Naturalmente questi KPI vengono utilizzati in ottica sia prospettica sia consuntiva con riferimento ai risultati effettivi. La principale sfida, dal mio punto di vista, è trovare gli indicatori giusti. Anche perché essi sono soggetti a un inevitabile dinamismo in quanto devono cambiare in relazione alla tipologia di business e nel tempo. Quello che stiamo vivendo noi è assolutamente emblematico. Negli ultimi cinque-dieci anni abbiamo cambiato pelle, abbiamo cambiato radicalmente il modo di operare, anche all'interno della medesima business unit. Negli anni novanta, con il mercato dell'energia assolutamente blindato, Edison costruisce le sue centrali a ciclo combinato e vende l'energia a Enel secondo un contratto chiamato Cip 6. Questo contratto consisteva nel rendere disponibili gli impianti a Enel nelle modalità e nei tempi da essa richiesti. Quindi, qual era il KPI, qual era il fattore critico di successo? In quel caso erano due. Il primo e più importante: la disponibilità; il secondo, l'efficienza della gestione delle centrali, quindi la minimizzazione del consumo specifico per Kwh prodotto.

Nel 2003 nasce la borsa dell'energia e cambia radicalmente anche il mondo della generazione. I contratti Cip 6 sono ormai residuali, stanno scomparendo, e quasi tutte le nostre centrali sono dedicate al mercato.

La seconda considerazione riguarda invece la situazione competitiva del mercato dell'energia elettrica. Da un lato, siamo di fronte a una domanda che nei primi mesi del 2009 è addirittura calata, dall'altro, la capacità produttiva è in aumento poiché aumenta il numero delle centrali operative; siamo quindi in presenza di una situazione di *overcapacity*, di un'offerta che supera di gran lunga la domanda, e quindi con centrali che non lavorano ottomila ore l'anno, bensì un numero di ore molto inferiore. In questo caso qual è il fattore critico di successo? La disponibilità? No, sempre meno! Il fattore critico di successo è, oltre al minor costo del Kwh (perché avere il minor costo variabile del Kwh significa poter essere più competitivi), vendere servizi, per esempio servizi di regolazione. E nel momento in cui si vendono servizi di regolazione, il fattore critico di successo sono gli sbilanciamenti, proprio perché se produciamo esattamente quanto ci viene chiesto dal mercato l'attività è premiante. Se invece produciamo di più o di meno, tutti questi sbilanciamenti sono estremamente penalizzanti per noi.

Un ulteriore significativo cambiamento che recentemente abbiamo dovuto fronteggiare riguarda la tipologia di clientela servita. Dal settembre 2008 vendiamo al cliente finale, quindi l'obiettivo dichiarato dall'azienda è arrivare in un certo periodo di tempo a un milione di clienti. Se questo è l'obiettivo, quali sono i fattori critici di successo? E qui torno al concetto di coerenza che ben esprimeva il mio collega precedentemente. Quali sono i fattori critici di successo per chi contribuisce al raggiungimento di questo risultato aziendale? Sicuramente, nel nostro caso, per quanto riguarda i Sistemi Informativi, la disponibilità dei sistemi, i tempi di risposta, la velocità con cui vengono fatti i progetti e nuove *realize* all'interno dei progetti, la scarsa difettosità del software prodotto. Per contro, i fattori critici di successo di chi si occupa di operations, di call center, di chi gestisce un certo numero di chiamate, un certo numero di fatture ecc. sono diversi da quelli che siamo abituati a osservare. Per esempio, per noi è fondamentale l'*after call time*, cioè il tempo dedicato al cliente dall'istante in cui la chiamata è chiusa sino al momento in cui riesco a soddisfare la sua richiesta. Questo aspetto per noi è qualcosa di assolutamente nuovo ma, riconoscendone l'importanza, abbiamo iniziato a misurarlo e a capire come migliorare giorno per giorno.

**CALOGERO** Credo che questa prima tranche di interventi abbia ben illustrato la grande variabilità esistente tra le aziende qui rappresentate e soprattutto il variegato

ruolo che il sistema di CPM può assumere nelle diverse realtà affinché risulti calibrato con le differenti esigenze e criticità aziendali. È emersa la valenza multipla del sistema di CPM: strumento di governo strategico (la Balanced Scorecard vista come strumento di collaborazione, di diffusione e allineamento del pensiero strategico all'interno dell'azienda), supporto nel governo della crescita, indirizzamento dei processi decisionali di allocazione delle risorse nell'area commerciale, monitoraggio degli obiettivi di lungo periodo, governo del cambiamento dello scenario competitivo e di mercato. Dalle presentazioni è emerso un tratto comune: ormai in tutte le realtà aziendali il sistema di CPM poggia sull'abbinamento di variabili e misure di natura sia economico-finanziaria sia fisico-tecnica.

Vorrei lanciare a questo punto quasi una provocazione sottoponendo alla vostra riflessione due possibili temi d'approfondimento. Il primo riguarda il bilanciamento dei sistemi di CPM tra esigenze di supporto alla generazione di valore attraverso il controllo ed esigenze di presidio dei processi di innovazione. In altre parole, quanto oggi i sistemi di CPM sono dedicati a controllare ciò che avviene piuttosto che a dare stimoli all'innovazione? E la seconda provocazione è invece la seguente: chi governa i sistemi di CPM all'interno delle vostre realtà? Chi ne ha la ownership complessiva e a chi ne risponde?

**PERNIGOTTI** Inizio a rispondere alla seconda domanda: il principale destinatario del sistema di CPM nella sua globalità è sicuramente il responsabile di business, mentre i responsabili funzionali sono coinvolti e interessati in relazione alla sua declinazione particolare riferita alle di-

**Il sistema dei KPI ha un'importante valenza prospettica, che si affianca a quella più tradizionale del monitoraggio dei risultati consuntivi**

verse aree. L'obiettivo di business globale viene quindi scomposto a livello di dipartimento e ciascun responsabile si adopera per definire obiettivi e KPI specifici per definire la strategia dipartimentale e misurare le prestazioni. Per quanto riguarda, invece, la prima domanda, io credo che sicuramente i KPI abbiano una loro ragion d'essere innanzitutto a livello di misurazione della performance ottenuta, però hanno anche una grande valenza in termini di definizione degli obiettivi, in quanto ritengo che il risultato che si intende raggiungere sia in qualche modo definito a priori. La misurazione consente di capire i processi operativi in modo profondo e, una volta che il processo e i suoi fattori critici siano stati compresi e interiorizzati, si possono definire gli obiettivi. Credo pertanto che il sistema dei KPI abbia un'importante valenza prospettica, che si affianca a quella più tradizionale del monitoraggio dei risultati consuntivi.

**LA MONICA** Anch'io, se posso, invertirei le risposte: partirei dalla seconda che, non dico sia più semplice, ma quasi, per poi passare al tema dell'innovazione. La ownership del sistema è un aspetto interessante, perché mi consente di introdurre un altro argomento fondamentale nella costruzione e gestione dei sistemi di CPM, ossia la distinzione tra chi è il decisore rispetto a chi è il gestore del metodo. La ownership metodologica, ossia chi mette insieme la cassetta degli attrezzi del CPM in Carige, è la direzione Pianificazione e Controllo. Ad essa fanno capo: la pianificazione strategica, il budget, il sistema di MBO (Management By Objectives), sino ad arrivare ai sistemi di incentivazione e al Risk Management. È all'interno della direzione Pianificazione e Controllo che ci sono i tecnici del suono, cioè quelli che possiedono la strumentazione, la metodologia e le competenze per gestire il sistema. In realtà, poi, la ownership vera del sistema di CPM è del top management, perché sono loro che, sulla base delle analisi che il metodologo fornisce, prendono le decisioni. È il top management che definisce gli obiettivi di medio periodo, sceglie i KPI, fornisce le indicazioni necessarie a chi deve lavorare sul sistema.

Passando al secondo tema, l'innovazione è secondo me fondamentale e ci riporta proprio alla natura stessa della definizione di Corporate Performance Management. Perché se, come ho già sottolineato, il CPM deve essere visto come un sistema che guida l'azienda per uno sviluppo duraturo e sostenibile, non può non dare adeguata rilevanza al tema dell'innovazione. Mi riferisco a un concetto di innovazione a tutto tondo, che può riguarda-

re il prodotto, il processo, ma anche il comportamento. Quindi, innovazione a tutto campo che deve essere inserita all'interno degli strumenti di CPM. Nel nostro caso è inserita all'interno della Balanced Scorecard quando, oltre alla dimensione di natura più finanziaria, introduciamo le dimensioni legate ai processi e ai clienti. Per esempio, nella dimensione dei processi vi sono indicatori che spingono all'utilizzo di canali alternativi rispetto alla filiale, quali gli ATM, o l'Internet banking ecc.; oppure misure che cercano di modificare i flussi di lavoro, quindi back-office accentrati piuttosto che decentrati. Analogamente, nella dimensione cliente, oltre all'aspetto retention, viene presidiata la soddisfazione del cliente sia esterno sia interno. Con specifico riferimento a quest'ultimo aspetto, vengono condotte analisi di clima, e sono identificati indicatori che segnalano come le diverse unità organizzative ai diversi livelli si rapportino nei confronti dei clienti interni dell'azienda. Tale aspetto è molto importante in un momento come quello attuale, in cui nel settore bancario c'è un ritorno ai fondamentali, il famoso "back to basic": la banca tradizionale che raccoglie risparmio e dà credito.

Nel nostro caso è esattamente così. Tuttavia, tornare a fare la banca in modo tradizionale non significa che l'innovazione non debba più esistere. Anzi, tutta l'innovazione finanziaria che è stata portata avanti in questi anni, la finanza derivata, le cartolarizzazioni, i sistemi legati a Basilea 2 non debbono essere abbandonate, bensì gestite bene poiché esistono numerosi aspetti positivi nella gestione dei rischi tramite derivati, o nella possibilità di cartolarizzare crediti per avere funding alternativo a quello dei clienti normali, o ancora nelle disposizioni di Basilea 2 che consentono di razionalizzare e sistematizzare una serie di informazioni sui prenditori di fondi. Quindi è importante che i sistemi di CPM del mondo finanziario, oggi in particolare, non tornino alle radici buttando via quello che di buono c'è nell'innovazione di questi anni: anzi, tali innovazioni devono essere valorizzate, perché diversamente si rischia di compiere un grosso passo indietro e non essere più allineati rispetto ai tempi. Quindi, in sintesi, il CPM non deve imbrigliare ma essere uno stimolo all'innovazione e al fatto che l'azienda deve sempre porsi una frontiera di sfide future.

**GILARDI** Per quanto ci riguarda, con riferimento alla seconda domanda, la metodologia, il sistema, la gestione e anche la sintesi del CPM competono a un'unità organizzativa nell'ambito della direzione Risorse Umane che

## **Riguardo all'innovazione il ruolo del CPM è fondamentale nel focalizzare l'azienda sulle cose più importanti da fare**

si occupa appunto di sviluppo, di selezione ecc. Evidentemente, però, quando si tratta di individuare gli obiettivi, il processo parte dal vertice aziendale che definisce gli obiettivi per i primi livelli, divisioni di business e aree funzionali. Successivamente, ciascuno di questi livelli intermedi procede alla scomposizione dell'obiettivo fino ai livelli inferiori. Nel caso nostro, il sistema è pervasivo: si tratta di coinvolgere circa quattromila persone su un totale di novemila.

Con riguardo alla relazione tra sistema di CPM e innovazione – laddove in questo particolare momento innovare o cambiare è una cosa, da un lato, difficile e, dall'altro, necessaria – ritengo che il ruolo del CPM sia fondamentale perché ha il grande vantaggio di focalizzare l'azienda, e quindi tutti, sulle cose più importanti da fare. È tuttavia evidente che, per capire quali sono le cose importanti su cui concentrare sforzi e risorse, sia indispensabile seguire un processo strutturato. Al nostro interno esiste la pianificazione quinquennale, la cui regia è in mano alla Pianificazione Strategica, la quale lavora sugli input ricevuti dal vertice. Il passaggio successivo riguarda la formulazione del budget annuale, che comprende obiettivi sia economico-finanziari sia fisico-tecnici. Forse, ancor prima di tutto questo c'è l'individuazione di valori aziendali. Questa fase è stata principalmente condotta dai vertici aziendali, con il coinvolgimento dei primi riporti e quindi considerando un numero di persone non enorme, ma abbastanza ampio, a cui si sono affiancati dei facilitatori esterni.

Nell'ambito del processo descritto, la fase più complicata è individuare le cose che si vogliono fare: la fase di pianificazione strategica è un passaggio molto importante e, in questo momento storico, piuttosto complicato, perché

non possiamo usare il passato per pianificare il futuro. Sintetizzando direi che il CPM nei processi di innovazione svolge un ruolo rilevante con riferimento all'indirizzo dei comportamenti, alla diffusione dei valori aziendali, alla creazione delle condizioni idonee per favorire l'innovazione. La generazione di idee, per converso, nasce e si sviluppa in altri contesti, indipendentemente dal sistema di CPM. Per esempio, nel nostro mercato si è verificata una caduta della domanda di energia dell'8% nel primo trimestre di quest'anno che nessuno si aspettava e di cui nessuno aveva tenuto conto nel fare il piano. Ovviamente questo ha determinato la necessità di trovare nuove soluzioni, perché i costi fissi occorre coprirli. Quindi, bisogna cercare di favorire quelle condizioni in cui riusciamo a capire l'insieme dei problemi, ci focalizziamo sulle cause determinanti e sulle modalità con cui reagire, tenendo soprattutto conto di quello che potrebbero fare i concorrenti. In questa situazione temo sia un po' ambizioso pensare che il CPM possa risolvere questi problemi.

**ORTOLANI** Io parto dal cambiamento proprio perché il cambiamento e l'innovazione sono state le principali ragioni per cui abbiamo messo mano ai sistemi di misurazione e di pianificazione e controllo. L'obiettivo era rendere l'azienda più profittevole, e per far questo ci siamo avvalsi del sistema di misurazione attraverso un progetto articolabile in due fasi.

La prima fase è stata quella della trasparenza, utilizzando il sistema di misurazione economico-finanziaria per diffondere presso le diverse aree aziendali informazioni relative alla performance reddituale di molteplici oggetti di analisi (clienti, prodotti, aree di responsabilità) per trovare ed evidenziare quali fossero le aree di eccellenza interne e quali le aree di miglioramento su cui concentrare gli sforzi di tutto il team.

Inoltre, si è proceduto a evidenziare confronti con benchmark esterni (quelli che, d'altro canto, considerano i nostri principali stakeholder rappresentati in primo luogo dai nostri azionisti), per mettere in chiara luce che i nostri risultati economici erano più bassi di quelli dei concorrenti e poter quindi far meglio capire all'intera organizzazione la necessità del cambiamento.

Questa fase è stata realmente importante per sensibilizzare tutta l'organizzazione verso la necessità di introdurre cambiamenti nei processi decisionali e nei processi operativi, fattore che ha non poco aiutato nelle successive fasi implementative.

La seconda fase del progetto ha riguardato l'utilizzo del

sistema per identificare le modalità operative del cambiamento. E quindi, rispetto alle tre aree per noi rilevanti, ossia consumatore, shopper e trade, abbiamo cercato di costruire modelli a supporto anzitutto dell'elaborazione del budget e dei piani correlati. Pianificare in situazione di cambiamento significa identificare con l'area Commerciale e Marketing un modello che rappresenti i driver della profittabilità. Quindi il costo per contatto, al quale si accennava in precedenza, il ROI delle promozioni, piuttosto che i parametri fisico-tecnici relativi al punto vendita, dovevano essere l'obiettivo finale da migliorare nel breve ma anche nel medio periodo, poiché tutti rappresentavano le determinanti dell'efficienza e del successo competitivo dell'azienda.

Attraverso la costruzione di un modello di rappresentazione dell'impiego di risorse ci siamo assicurati che tutti in azienda, tutte le persone delle funzioni commerciali, iniziassero ad assumere un approccio più competitivo e nel contempo analitico: internamente con lo scopo di reperire risorse che sempre più diventavano scarse, ed esternamente per far fruttare meglio le risorse investite generando un ritorno maggiore per l'azienda.

A distanza di alcuni anni dalla partenza di questo processo di rivisitazione dei meccanismi di pianificazione e controllo siamo fiduciosi circa il raggiungimento degli obiettivi che ci eravamo prefissi, in quanto (pur in presenza di una situazione esterna critica come quella attuale) la redditività è cresciuta a livelli anche superiori alle attese e, nel contempo, i risultati di fatturato e di quota di mercato sono migliorati in parallelo, indice che il bilanciamento tra la spinta alla riduzione dei costi e la necessità di presidiare il mercato è stato gestito correttamente. Per quanto riguarda la ownership del progetto di cambia-

mento e la gestione del nuovo sistema di CPM, è stata assegnata chiaramente all'area Finance e in particolare al Controllo di Gestione per almeno un paio di motivi: anzitutto perché l'area Finance è l'unica in grado di collegare tutti gli aspetti di misurazione e analisi con il sistema di pianificazione e budget, assicurando che il conseguimento dei sotto-obiettivi funzionali / di area di risultato portino al raggiungimento del totale obiettivo aziendale. In secondo luogo, perché la realizzazione dei modelli di misurazione e analisi dei dati ha richiesto lo sviluppo di nuovi sistemi informativi e tools di pianificazione che solo l'area Finance, per competenze funzionali e anche tecnico-pratiche, poteva garantire.

**NAVA** Il mondo della sanità è in continua evoluzione per effetto della costante innovazione tecnologica, delle scoperte scientifiche che cambiano i processi terapeutici. Queste innovazioni sono immediatamente recepite dai professionisti che intendono applicarle nella loro attività. Gli effetti di queste innovazioni sono rilevanti. Penso a percorsi diagnostico-terapeutici che sino a pochi anni fa esigevano quattro-cinque giorni di ricovero ordinario e che ora richiedono poche ore d'attività ambulatoriale. Tutto questo genera un forte impatto sull'organizzazione dell'azienda. Per cui, dato che l'ambiente esterno stimola l'innovazione e il mondo della sanità è sensibile e attento, il sistema delle misure, il sistema di CPM, deve aiutare a governare questi processi di cambiamento supportando i processi decisionali mediante la misurazione degli effetti delle innovazioni sui processi produttivi, sulla qualità delle prestazioni, sui costi di gestione e sulla loro sostenibilità. Un altro elemento di complessità è connesso al fatto che non esiste alcun processo produttivo all'interno di un ospedale che si apre e si chiude esclusivamente nell'ambito di una sola unità operativa. L'integrazione tra le varie unità aziendali, e anche con soggetti esterni, è molto spinta. Questa complessità deve essere rappresentata dai sistemi di misura perché il livello e la qualità dell'integrazione sono fattori importanti per l'efficienza e l'efficacia dell'attività.

Il sistema di CPM deve quindi essere in grado, da un lato, di fotografare la situazione, di capire quali sono gli elementi innovativi, di rappresentarli a tutti gli attori del sistema e di comunicare l'impatto che un processo innovativo produce nei diversi settori. Nelle aziende sanitarie il sistema di CPM non limita il cambiamento ma è un elemento importante per la gestione delle innovazioni finalizzandole verso obiettivi definiti.

**Pianificare in situazione di cambiamento significa identificare un modello che rappresenti i driver della profittabilità**

Gli attori del sistema sono fondamentalmente tre: il Controllo di Gestione relativamente agli aspetti tecnici di presidio dei sistemi informativi e sulla sua capacità di progettargli governarli e gestirli; la Direzione Generale poiché, per dare credibilità ed efficacia al sistema deve necessariamente partecipare alla definizione degli indicatori, condividerli e utilizzarli ai fini decisionali; i professionisti, in particolare i primari o i direttori di dipartimento che rappresentano i principali utilizzatori del sistema di misure, per la gestione del proprio settore d'attività. La criticità vera è condividere gli obiettivi con questi ultimi, creare un linguaggio comune per identificare le misure più rappresentative, stimolare il confronto per generare consenso. Lo sforzo maggiore, dunque, è proprio quello di sviluppare la consapevolezza, la conoscenza, l'appropriatezza e la condivisione attorno al sistema di misure proposto.

**CARELLA** A mio avviso, i sistemi di CPM sono orientati al controllo più che a supportare l'innovazione. Anche la stessa Balanced Scorecard ritengo sia finalizzata alla misurazione come stimolo per migliorare in tutte e quattro le prospettive. Una cosa che penso sia molto importante è introdurre nel sistema di CPM degli elementi esterni, ossia misure di impatto indiretto. Ritengo infatti che ciascuno di noi, indipendentemente dal fatto che vi sia una relazione diretta con il consumatore finale, abbia un impegno nei confronti del soddisfacimento di un bisogno dell'utente finale. Cito un esempio. Nel nostro caso, il 60% dell'attività riguarda la fornitura di componenti all'industria automobilistica mentre il restante 40% è rappresentato da servizi che erogiamo direttamente agli utenti finali. Tuttavia, anche quando si fornisce il componente occorre pensare alle ricadute del prodotto sull'utente finale. Introdurre nella misurazione della prestazione aspetti di impatto indiretto probabilmente consentirebbe di analizzare meglio la funzionalità del sistema di offerta dell'azienda e potrebbe stimolare la generazione di nuove idee, nell'ottica di aumentare la funzione di utilità dell'utente finale. Utile è tutto ciò che provoca un interesse da parte dell'utente finale, ed è lui il grande proprietario delle nostre aziende.

La ownership del sistema di CPM da noi è la Direzione Generale, poiché ritengo che ci debba essere un collegamento continuo tra pensiero strategico e agire quotidiano. L'owner, lo sponsor deve essere il direttore generale. In questo momento il contesto in cui operiamo è estremamente complesso. Oggi ci stiamo sviluppando nell'ambito dei servizi, quali segnalazioni di incidenti, ri-

chiesta di intervento immediato; non esiste una peer company, e quindi facciamo fatica perché stiamo definendo noi le regole competitive del settore. Per competere con successo occorre avere una visione nuova su come utilizzare le risorse e le competenze tecnologiche e umane, elementi tutti di pertinenza della Direzione Generale. Diversamente si provoca uno scollamento, un disallineamento tra pensiero strategico e agire quotidiano. Quando lavoriamo per la componentistica ed elettronica le modalità competitive sono completamente diverse. Il prezzo lo fanno le case automobilistiche e l'unico modo per avere successo in tale area di business è impostare una relazione open-book. Non ha senso nascondere i dati alla casa automobilistica; l'unica decisione importante che il componentista può prendere è scegliere occupatamente con quale casa auto lavorare. L'owner del sistema di CPM, che deve essere unico, quindi, non può essere che chi è nel punto vitale dell'azienda, ossia la Direzione Operativa o Generale. Diversamente, è difficile garantire l'allineamento tra il sistema e la strategia futura dell'azienda.

**LA MONICA** C'è ancora una considerazione che vorrei proporre proprio sulla contingenza della crisi. Parfrasando quelle che erano state indicate negli anni 2000 come le caratteristiche del manager di successo, si possono individuare le seguenti caratteristiche che il sistema di CPM deve possedere per rispondere efficacemente alle sfide attuali: devono essere sistemi *fast*, per consentire di capire immediatamente le criticità della situazione; *focused*, cioè focalizzati su pochissime variabili; *flexible*, cioè in grado di spostare immediatamente il tiro; e *friendly*, in grado di ricreare un clima di fiducia.

**Per rispondere  
efficacemente alle sfide  
attuali i sistemi di CPM  
devono essere fast,  
focused, flexible  
e friendly**

### Conclusioni

A conclusione di questa tavola rotonda vorrei richiamare alcuni aspetti che sono emersi e che contraddistinguono praticamente tutte le esperienze aziendali presentate. Anzitutto ribadirei il ruolo portante che il sistema di CPM svolge nel supportare l'impresa a orientare le proprie attività verso gli obiettivi strategici deliberati. Sono state, infatti, più volte sottolineate la valenza manageriale del sistema di CPM e la sua necessaria integrazione all'interno dei processi operativi e decisionali. In secondo luogo, è emerso con chiarezza come, pur sotto la regia di enti facenti capo all'area del Controllo di Gestione, un sistema di CPM debba essere pervasivo e toccare tutte le funzioni aziendali, al fine di assicurare l'allineamento di decisioni e comportamenti dell'intera organizzazione. Esso diventa quindi il linguaggio manageriale codificato e condiviso. È evidente, peraltro, come tale aspetto possa

trovare opportuna declinazione operativa solo mediante l'utilizzo di procedure standardizzate e comuni.

Se questi sono gli aspetti più netti che emergono dal nostro incontro, forse meno univoca è la percezione del ruolo del sistema di CPM nel supportare i processi di innovazione. Se, per certi versi, esso può aiutare una gestione più finalizzata di tali progetti, per altri versi pare trasparire una sorta di disallineamento tra il parlare di performance e il portare avanti significativi processi di cambiamento. È, questo, sicuramente un aspetto di rilievo e molto dibattuto anche in letteratura, oltre che nella pratica manageriale. Dal nostro punto di osservazione abbiamo in animo di approfondire la questione con un progetto di ricerca che la piattaforma CPM della SDA Bocconi, attraverso lo studio di una serie di casi aziendali di rilievo, intende sviluppare proprio sul tema delle relazioni intercorrenti tra sistemi di CPM e processi di innovazione. ■